



# Fremragende ledelse

13. Juni 2023

**Vekstp rtner**

HVA SKAL VI BRUKE DENNE TIMEN PÅ?



Vekstpartner

# Hva menes med ledelse og hvorfor trenger vi at noen leder?

- Ikke en ensartet definisjon på hva ledelse er
- Ledelse har vært et naturlig fenomen i menneskelivet til alle tider (Van Vugt, Hogan, & Kaiser, 2008).
- Ledelse dreier seg om en prosess hvor et individ påvirker en gruppe i retning av felles mål (Northouse, 2007).



# SÅ HVIS LEDELSE ER...

en prosess som PÅVIRKER en gruppe til å realisere felles mål

*– hva vil være fremragende  
ledelsesferdigheter være da?*



Vekstpartner

# 4 spørsmål og 3 dilemmaer

1. Hvorfor skal folk følge deg som leder?
  2. Hvorfor skal vi jobbe i denne organisasjonen?
  3. Hvordan kan du få ut det fulle potensialet i denne organisasjonen?
  4. Hva skal til for at du som leder skal være på topp?
- De 3 dilemmaene er knyttet til krevende problemstillinger spesielt i mer kunnskapsbaserte organisasjoner



# SPØRSMÅL NR 1

**Hvorfor skal folk følge deg  
som leder?**



Vekstpartner

# EN LITEN QUIZ – hvorfor skal noen la seg lede av deg?

1. *Folk skal følge meg fordi de må*
2. *Folk skal følge meg fordi de har lyst*
3. *Folk skal følge meg fordi jeg har bevist at jeg har gjort gode ting for organisasjonen jeg jobber i*
4. *Folk skal følge meg for den jeg er og det jeg representerer*

«UTEN TILLIT ER JEG INTET»

*“Why don't you,  
trust in me in all you do.  
Have the faith that I,  
I have in you”*

*(Etta James)*



Vekstpartner



# HVORDAN OPPNÅ TILLIT SOM LEDER?

- **Gi folk mening og retning** – hvorfor skal folk stå opp om morgenen å gå på jobb
- **Menneskesynet ditt** – alle ønsker å gjøre en god jobb og bidra
- **Vis handlekraft** – ikke la det bli med snakket
- Du har **integritet** og er til **å stole på**
- **Lytt og involver** – du bryr deg
- Ikke tenk at du har **større eller mindre** verdi enn andre i organisasjonen



# SPØRSMÅL NR 2

**Hvorfor skal vi jobbe i denne organisasjonen?**



Vekstpartner

«Kan jeg få invitere  
deg med på en reise»?

*Hvilken reise vil du invitere dine medarbeidere med på?*



Vekstpartner

# Imagine av John Lennon

*«Imagine all the people living  
life in peace  
You may say I'm a dreamer  
But I'm not the only one.  
I hope someday you'll join us»*



Vekstpartner

# SPØRSMÅL NR 3

**Hvordan kan du få ut det fulle potensialet i organisasjonen?**



Vekstpartner

# 8 tips for å få ut potensial

1. Viser takknemlighet når folk leverer godt og utviser god arbeidsmoral
2. Bruker tid på å snakke med folk
3. Trening og læring alltid en del av hverdagen
4. Sette gode utviklingsmål
5. Begeistring
6. Er ydmyk nok til å spørre om en lurte på noe
7. Er tett på for å unngå misforståelser
8. Sette pris på tydelig kommunikasjon



**Hva skal til for at du som leder skal være på topp?**



Vekstpartner

# Den krevende balansen

Det kan være hardt til tider å være leder

Viktig å finne balanse

Avkobling og restitusjon sentralt

Betydningen av å vise til medarbeiderne at man er «bare et menneske»



Vekstpartner



# Sammenheng mellom individuelle kjennetegn og jobbstress hos ledere

- Leder som er drevet av indre motivasjon og gleder seg over jobben, opplever mindre jobbstress
- Ledere som er mer ytre motivert kan oppleve økt jobbstress og konflikter
- Ledere som opplever kontroll over arbeidssituasjonen opplever mindre arbeidspress og følelsesmessig belastning enn de som opplever/føler det motsatte

Tabell 6.2: Sammenhenger mellom individuelle kjennetegn og Korrelasjonsanalyse (Pearson's r).

Individuelle kjennetegn	Tidspress/ arbeidsbelastning	Følelsesmessig arbeidsbelastning	Rollestress jobb	R
Indre motivasjon	,07*	-,05*	-,14**	
Ytre motivasjon	,09**	,10**	,20**	
Indre kontrollplassering	-,12**	-,19**	-,24**	
Positiv affektivitet	,20**	,07*	IS	
Negativ affektivitet	,19**	,34**	,27**	

Notat: \*\* =  $p > ,001$ , \* =  $p > ,01$ . IS = ikke signifikant.

# Med andre ord...



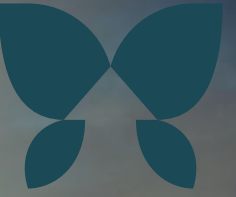
Kjenn på din indre drivkraft og hva som motiverer deg til å være leder i den organisasjonen du jobber for i dag



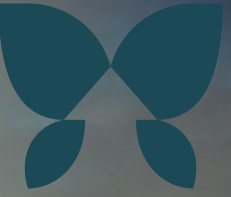
Spør deg selv om du har tilstrekkelig kontroll og struktur over den jobben som du skal gjøre på kort og lang sikt



Husk at de aller beste er også de som tar restitusjon på alvor



# KONKRETE DILEMMER I KUNNSKAPSORGANISASJONER



**UNNGÅ MICRO MANAGEMENT SAMTIDIG  
SOM EN SIKRER AT ORGANISASJONEN  
FØLGER ALLE LOVER, FORSKRIFTER,  
POLITISKE FØRINGER**

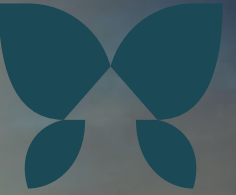
*Dilemma nr 1*

# Tips for lettere å håndtere dilemma nr. 1

- Hvorfor, hvorfor, hvorfor og en siste gang hvorfor
- Bygge kompetanse og kultur – sjekke av
- Struktur og tydeliggjøring
- Vi er på et lag og vi har ansvar sammen
  - betydningen av kommunikasjon og involverende prosesser



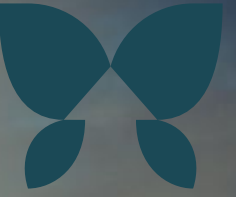
# DE ENESTE SOM KAN LEDE EN ORGANISASJON INNENFOR TANNHELSEFELTET ER TANNLEGER



*Dilemma nr 2*

# Tips for å håndtere dilemma nr.2

- Ikke ta det for gitt at alle i organisasjonen forstår hvorfor en trenger tilstrekkelig ledelseskraft-/ferdigheter
- Tydeliggjør hva som er verdien av ledelse og bygg opp nok faglig kredibilitet
- Være ydmyk og lytt – ikke tro du har alle svarene selv – din jobb er å være en mester i å få ut all fagkompetansen
- Stille spørsmål slik at fagkompetansen blir tilstrekkelig utnyttet
- Om du kan tannhelsefaget og ledelsesfaget så pass på at du ikke opptrer som «kongen av kunnskap»



# Politiske føring kontra faglige argumenter

*Dilemma nr 3*



# Tips for å håndtere dilemma 3

- Selvsagt skriv gode politiske innstillinger/dokumenter der en også er vektlegger **hvorfor, hvorfor, hvorfor**
- Tren organisasjonen opp i å ha nok **rolle- og organisasjonsforståelse**
- Vær aktiv nok i **lobbyarbeid** på alle nivåer og jobb systematisk med hvem en bør ha dialog med til enhver tid
- Bygg forståelse i organisasjonen at en som leder av og til står i en veldig **spagat**
- **Samarbeid** mer regionalt, nasjonalt



A wide-angle photograph of a coastal landscape. In the foreground, there is a dense field of tall, golden-brown grasses. To the left, the ocean waves are breaking onto a sandy beach. In the background, there are rolling dunes covered in similar grasses. The sky is filled with soft, white and grey clouds, and a bright sun is visible in the upper right quadrant, creating a warm, golden light across the scene.

Avslutning

Vekstpartner

# Ode til gleden

***«Alle mennesker vil bli brødre,  
der hvor dine milde vinger slår.»***